



A intersecção entre o planejamento orçamentário e as políticas públicas

Adelino Detofol

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo-TCESP

São Paulo, SP, Brasil

adetofol@tce.sp.gov.br

Saulo Augusto Turbiani Machado

Tribunal de Contas do Estado de São Paulo-TCESP

São Paulo, SP, Brasil

smachado@tce.sp.gov.br

Resumo

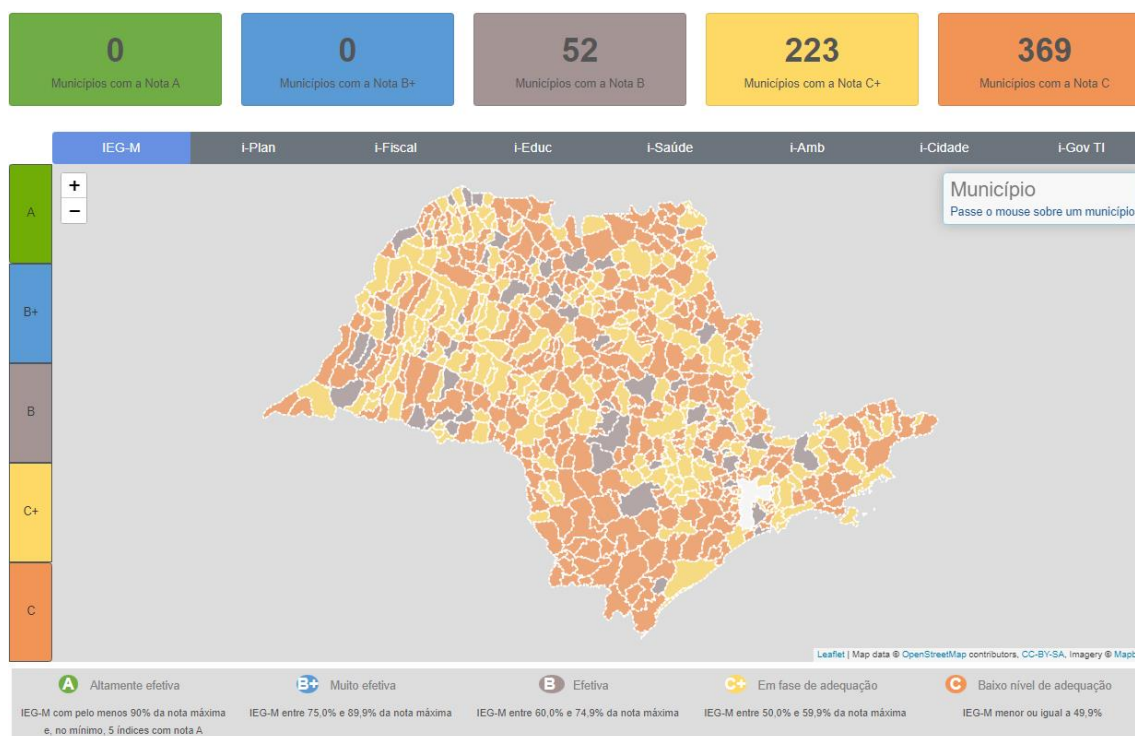
O presente artigo realiza uma análise detalhada sobre a intersecção entre o planejamento de políticas públicas e a orçamentação nos municípios do estado de São Paulo, com um enfoque nos dados provenientes do Índice de Efetividade da Gestão Municipal (IEG-M) e em estudos orçamentários realizados. O índice de efetividade do planejamento revela uma prevalente inadequação nas práticas de planejamento e execução orçamentária, apontando para uma desconexão entre as necessidades sociais e as políticas públicas implementadas. Argumentando pela necessidade de uma maior integração entre planejamento e orçamentação, propõem-se essa abordagem como um caminho para aprimorar a efetividade das políticas públicas, enfatizando a importância da transparência e da responsabilidade na administração dos recursos públicos. Sugere-se, ainda, a adoção de mecanismos de monitoramento e avaliação mais eficazes, além de uma participação popular mais ativa no processo de formulação da agenda governamental, visando alinhar as políticas públicas e os processos orçamentários com as verdadeiras demandas da população. Esta análise contribui para o debate sobre a efetividade do gasto público, oferecendo perspectivas para pesquisadores, administradores públicos e todos os interessados na melhoria da governança e no fomento do desenvolvimento sustentável.



Do diagnóstico efetuado pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo

No dia 18/01/2024, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) apresentou a toda sociedade o resultado do Índice de Efetividade da Gestão Municipal - IEG-M 2023 (ano base 2022), ferramenta desenvolvida pelo próprio TCESP para avaliar a eficiência das políticas e atividades públicas municipais¹ (TCESP, 2022²).

Analisando de uma forma geral, dos 644 municípios fiscalizados pelo TCESP, apenas 52 apresentaram nota B (Efetiva), outras 223, nota C+ (Em fase de adequação), e 369, nota C (Baixo nível de adequação). Nenhum município apresentou nota A (Altamente Efetiva) ou B+ (Muito Efetiva).



Fonte: Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: [Painel IEGM TCESP](#)

Dentre os resultados, aqueles que nos interessam para o tema do presente artigo são tratados na dimensão do I-Planejamento (I-Plan). O indicador

¹ O IEG-M baseia-se em sete dimensões da gestão pública: educação, saúde, planejamento, gestão fiscal, meio ambiente, cidades protegidas e governança em tecnologia da informação. Através de questionários e dados governamentais, o IEGM fornece uma classificação que varia de A (altamente efetiva) a C (baixo nível de adequação), ajudando a identificar pontos fortes e oportunidades de melhoria na gestão municipal (TCESP).

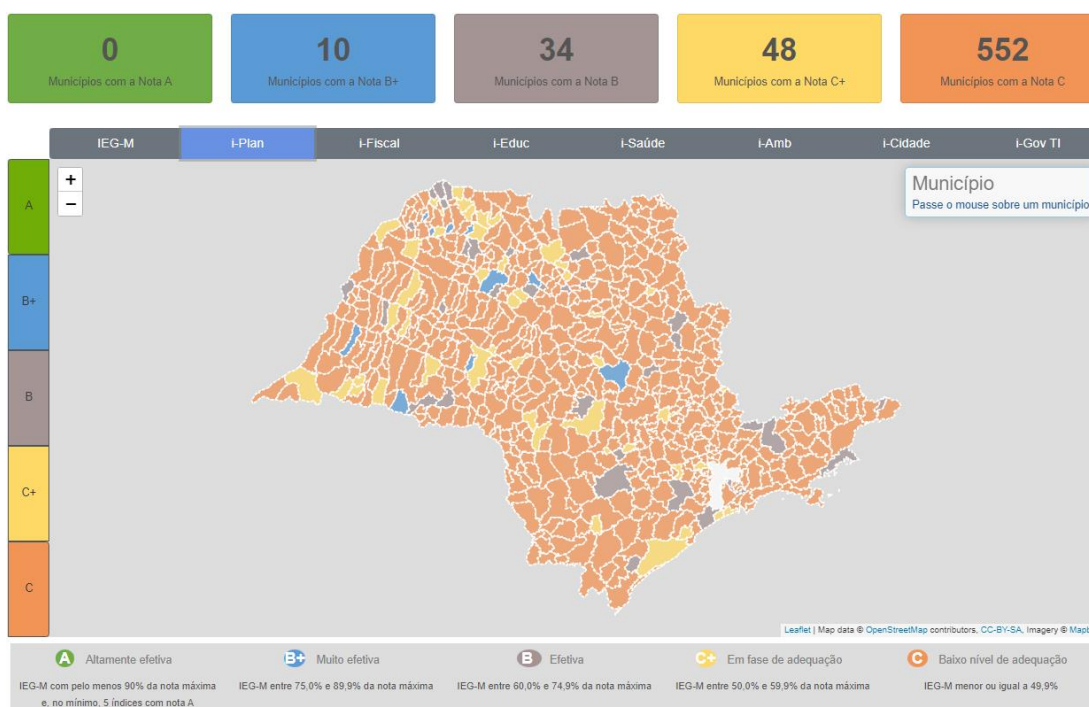
² TCESP. Manual do índice de efetividade da gestão municipal - IEG-M 2023 - Dados do exercício 2022. São Paulo – SP, 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/manual-ieg-m-2023>



desta dimensão avalia a capacidade de planejamento da administração municipal, focando como os municípios organizam, planejam e executam suas políticas públicas e projetos a médio-longo prazo, incluindo a existência e aplicação de planos diretores, planos setoriais (saúde, ensino, habitação), de metas e estratégias para desenvolvimento sustentável e qualidade de vida (TCESP, 2022).

Ademais, os dados do I-Planejamento auxiliam a sociedade ao prover transparência sobre a eficiência da gestão municipal e indicar áreas que requerem melhorias em cada localidade e, da mesma forma, para a administração pública, esses dados oferecem uma ferramenta de autoavaliação com a finalidade de aprimorar o planejamento e a implementação de políticas públicas, incentivando práticas de gestão eficazes e inclusivas.

Assim, os resultados obtidos nesta dimensão indicaram que, quando o assunto é planejamento, nenhum dos 644 municípios alcançou nota A (Altamente Efetiva), apenas 10 apresentaram nota B+ (Muito Efetiva), enquanto outras 34 apresentaram nota B (Efetiva), outras 48, nota C+ (Em fase de adequação), e 552, nota C (Baixo nível de adequação).





Resumidamente, o levantamento anterior mostra que 600 dos 644 municípios avaliados apresentaram deficiências em seus processos de planejamento (faixas C e C+), o que representa 93,17% do total.

Aprofundando a análise, no I-Plan também são abordadas questões relacionadas à qualidade do planejamento das políticas públicas municipais, governança e participação popular. Dentre os resultados captados pelo IEG-M em 2023 (ano base 2022), chama-nos a atenção as seguintes constatações:

- a) 636 Prefeituras (o que representa 98,8% do total) informaram que realizam audiências públicas para elaboração das peças orçamentárias. No entanto, apenas 388 (o que representa 60% do total) disseram realizar, além das audiências públicas, diagnóstico previamente ao planejamento, através do levantamento formal de seus problemas, necessidades e deficiências;
- b) 630 Prefeituras informaram possuir estrutura administrativa voltada para planejamento (o que representa 97,8% do total). Contudo, apenas 99 disseram acompanhar a execução do planejamento (o que representa 15,4% do total).

Do planejamento orçamentário e das políticas públicas

Os dados apresentados acima são relevantes, pois, de acordo com o “Manual de Planejamento Público”³, desta Corte, o ciclo orçamentário inicia-se com o diagnóstico, que compreende o levantamento formal dos problemas, necessidades e deficiências antecedentes ao planejamento (TCESP, 2021).

Ainda segundo o mencionado Manual, a atividade de diagnóstico envolve não apenas a identificação do problema público, mas, também, a sua caracterização a partir de evidências que explicitem as suas causas, efeitos e consequências. Assevera:

³ TCESP. Manual de Planejamento Público TCESP. São Paulo-SP, 2021. Disponível em <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes>.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
3ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO



Tendo em vista a complexidade desse levantamento, imprescindível que seja realizado por equipe de profissionais estruturada, dedicada e treinada, a qual deve ser capaz de reunir informações das diversas áreas de atuação do ente.

Apenas com um diagnóstico realista a Administração poderá, de fato, atender de **forma adequada os legítimos anseios da população**.(g.n.)

Desta forma, como uma análise detalhada que inclui a caracterização do problema público com base em evidências, causas, efeitos e consequências, o diagnóstico habilita a administração pública a alinhar suas ações com os legítimos anseios da população. Tal processo é imprescindível para otimizar a alocação eficiente dos recursos, maximizando o impacto positivo das intervenções governamentais sobre a sociedade.

O próprio histórico de decisões desta e. Corte se coaduna com os entendimentos e preceitos anteriormente listados. Citamos, como exemplo, o processo TC-006478.989.16 – Contas Anuais da Prefeitura Municipal de Palmeira d'Oeste – Exercício de 2017, julgado da Segunda Câmara, sessão de 14/05/2019, de relatoria do Exmo. Conselheiro, Dr. Renato Martins Costa, cujo voto reproduzimos em parte (TCESP, 2021):

Na apuração do IEG-M/TCESP, a média geral do Município de Palmeira D'Oeste foi "C", gestão caracterizada como de "baixo nível de adequação" perante os critérios de avaliação, como efeito dos resultados insatisfatórios nos índices setoriais de Planejamento, Educação, Meio Ambiente, Proteção às Cidades e Governança de TI.

Relembro que **os serviços públicos devem estar diretamente relacionados às demandas dos munícipes, sendo, portanto, premente a realização de levantamentos e estudos prévios que embasem o planejamento e o estabelecimento de metas quantificáveis, passíveis de acompanhamento e controle contínuos.**

No caso em apreço, **a falta de levantamentos formais dos problemas, necessidades e deficiências do Município, antecedentes à atividade de planejamento, assim como a inexistência de equipe estruturada, dedicada e treinada para a sua execução, explicam a baixa efetividade das políticas públicas** nos setores supracitados. (g.n.)



Em outra decisão recente, a Exma. Conselheira Cristiana de Castro Moraes, nos autos do TC-004145.989.22-4, em voto emitido na sessão do dia 06/02/2024 da Segunda Câmara, reforça as afirmações aqui analisadas:

“B.1. PLANEJAMENTO DAS POLÍTICAS PÚBLICAS (i-Plan/IEG-M) – Índice C:

Estagnação do i-Plan/IEG-M em baixo índice de efetividade, com nota “C” obtida nos quatro últimos exercícios avaliados, o que evidencia a necessidade de adoção de medidas no sentido de corrigir impropriedades de aspectos que compõem o IEG-M, **tais como: levantamento de demandas da sociedade, participação da população nos debates e decisões do planejamento das políticas públicas, ausência de articulação entre o diagnóstico municipal e os planos do governo federal e estadual, adequação dos planos setoriais em conexão com o PPA/LDO/LOA, estabelecimentos de indicadores para apurar a efetividade dos resultados alcançados pelas políticas públicas, estrutura administrativa voltada ao planejamento;**

(...)

Primeiro é preciso dizer que o Tribunal de Contas se utiliza do IEGM como baliza de avaliação dos resultados alcançados no período sob exame.

O IEGM é formado pelo conjunto de índices setoriais, os quais são alimentados por informações prestadas pela própria auditada, posteriormente validadas pela fiscalização.

(...)

No caso é possível observar manutenção de avaliações abaixo da linha de efetividade, em contumácia se encontram na posição mais baixa estabelecida pelo IEGM (C), denotando a necessidade de maiores esforços da Administração em adaptar-se ao padrão de auditoria operacional estabelecido por esta E. Corte.

(...)

Enfim, sob o aspecto operacional e de resultados **a Origem deve corrigir os pontos alçados pela fiscalização e pelos indicadores sociais incidentes, a fim de elevar o nível de resposta dos sistemas de planejamento, execução e controle, bem como, na oferta de serviços suficientes e com qualidade à população.”** (g.n.)

Ademais, a ausência de acompanhamento da execução do planejamento em 84,6% dos municípios fiscalizados, incluindo monitoramento e controle, compromete a governança e o sucesso das políticas públicas, bem como a eficácia da execução orçamentária e a satisfação das demandas da população.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
3ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO



A governança efetiva exige não apenas a definição institucional de competências e responsabilidades, mas também a implementação de estratégias de monitoramento e avaliação. Essas ferramentas de gestão são essenciais para os administradores públicos, pois permitem ajustes tempestivos e informados na execução das políticas e do orçamento, assegurando assim que os recursos sejam utilizados de maneira efetiva e alinhada às necessidades reais da sociedade (BRASIL, 2018).

O controle e o monitoramento são fundamentais para a transparência, responsabilidade e melhoria contínua na administração pública, contribuindo para o aumento da efetividade do gasto e para a diminuição de práticas corrosivas do erário, como a ineficiência, a fraude e o abuso.

Além de fornecer esses dados sobre o IEG-M, o Tribunal de Contas do Estado de São Paulo (TCESP) também publica informações relativas ao desempenho do planejamento e execução orçamentária das entidades municipais sob sua jurisdição. A avaliação desses elementos possibilita a compreensão mais aprofundada acerca da qualidade dos orçamentos nessas entidades fiscalizadas.

62.863.397.486,04 TOTAL ALTERAÇÕES ORÇAMENTÁRIAS		
168.688.032.829,21 DOTAÇÃO INICIAL	51.992.597.035,33 CRÉDITO ADICIONAL - SUPLEMENTAR	
10.469.803.929,47 CRÉDITOS ESPECIAIS ABERTOS	147.362.035,07 CRÉDITOS ESPECIAIS REABERTOS	74.047.885,95 CRÉD. ESPECIAIS REABERTOS - SUPLEMENTA...
79.586.600,22 CRÉDITOS EXTRAORDINARIOS ABERTOS	0,00 CRÉDITOS EXTRAORDINARIOS REABERTOS	100.000.000,00 CRÉD. EXTRAORD. REABERTOS - SUPLEMENTA...
199.894.436.249,76 DOTAÇÃO ATUALIZADA	37,27% PERCENTUAL ALTERAÇÕES	

Fonte dos dados: Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Disponível em: <https://transparencia.tce.sp.gov.br/conjunto-de-dados>



O quadro apresentado demonstra que, do total da dotação orçamentária inicial combinada dos 644 municípios fiscalizados pelo TCESP, que soma R\$168.688.032.829,21, houve modificações equivalentes a 37,27% desse valor, ou seja, R\$62.863.397.486,04.

De uma forma genérica, essa situação evidencia uma imprecisão na programação orçamentária, obrigando os gestores públicos a realizarem múltiplas alterações (transposições, remanejamentos e transferências) para ajustar as previsões de despesas às reais necessidades do funcionamento da máquina administrativa e da sociedade.

Mas não é só isso, não raras vezes, as alterações orçamentárias ocorrem sem a devida participação popular ou aprovação legislativa, devido às diretrizes orçamentárias que conferem ao Executivo o poder de modificar unilateralmente o orçamento. Isso faz com que a execução orçamentária ocorra de acordo com as preferências do chefe do Executivo, afastando, em muitos casos, os recursos dos seus propósitos iniciais, necessários para atender às prementes demandas da população, repriorizando o que fora discutido com a sociedade e aprovado pelo Legislativo.

No contexto da análise supracitada, podemos observar que a cada R\$100,00 originalmente planejados para serem gastos pelos municípios paulistas, cerca de R\$37,3 são realocados.

Em resumo, a conjugação das análises do I-Planejamento e do orçamento indica que, embora a maioria das prefeituras paulistas realize audiências públicas para elaboração orçamentária e possua estrutura administrativa para planejamento, uma parcela significativamente menor realiza diagnósticos prévios ao planejamento ou acompanha a sua execução.

A falta de diagnóstico e acompanhamento compromete a eficácia das políticas públicas, a governança, a execução orçamentária e o atendimento às necessidades da população. A eficiência no gasto público e a satisfação das



demandas sociais dependem fundamentalmente do controle e monitoramento da execução do planejamento, ferramentas essenciais para a gestão pública eficaz.

Além disso, as alterações orçamentárias, que muitas vezes ocorrem sem participação popular ou aprovação legislativa, evidenciam uma desconexão entre a execução orçamentária e as necessidades prementes da sociedade.

Da intersecção entre o planejamento orçamentário e as políticas públicas

A conexão entre a análise das modificações orçamentárias nos municípios paulistas e o processo mais amplo de elaboração orçamentária reside na demonstração prática dos desafios inerentes ao planejamento de políticas públicas e orçamentação. Isso, pois o processo de formulação e execução de uma política pública também envolve o exercício de previsão dos seus custos e das contratações necessárias à consecução dos objetivos das ações estatais. Eis aqui, o ponto crucial para compreender a imprescindibilidade do Plano de Contratações Anuais (PCA), como elemento indispensável no bojo da formulação de políticas públicas e da orçamentação⁴ (TCESP, 2022).

Em outras palavras, o planejamento estratégico das políticas públicas, tanto para novas políticas quanto para a manutenção das já existentes, é uma prática contínua e integrada à orçamentação, reforçando a interdependência entre planejamento estratégico e gestão orçamentária para a eficácia das ações (TCESP, 2021).

A necessidade de realocar significativas porções do orçamento inicialmente aprovado reflete as dificuldades de compreender previamente as necessidades da população e prever com precisão as demandas futuras e as prioridades emergentes que se manifestam após o processo de discussão pública e legislativa, além das limitações técnicas enfrentadas pelos municípios.

Portanto, no contexto do presente artigo, a análise dessas realocações orçamentárias serve para compreender a orçamentação como um processo

⁴ TCESP. Reflexões sobre a Nova Lei de Licitações. São Paulo – SP, 2022. Disponível em: <https://www.tce.sp.gov.br/publicacoes/reflexoes-sobre-nova-lei-licitacoes>



multidisciplinar complexo, que vai além da mera alocação de recursos. Ela implica em compreender a realidade fática na qual se encontra inserida e em adaptar-se continuamente às mudanças socioeconômicas, priorizando as despesas de forma a atender da melhor maneira as necessidades mais urgentes da sociedade como um todo, ilustrando a interconexão entre planejamento, execução, monitoramento e revisão no contexto da gestão de políticas públicas e orçamentação.

Dos desafios da orçamentação

Aprofundando na questão da elaboração do orçamento, ou orçamentação, é preciso notar que essa atividade envolve a alocação de recursos orçamentários-financeiros e a tomada de decisões sobre as prioridades de gastos do governo, cujas escolhas têm implicações econômicas e sociais significativas (MENDES, C.C. et al, 2022).

Embora existam regras técnicas e diretrizes para orientar esse processo, como é o caso da Constituição Federal, nos artigos 165 a 169 (do Orçamento), 198, §2 (da aplicação na Saúde), e 212 (da aplicação no Ensino), a realidade é que a política exerce uma influência significativa sobre as decisões orçamentárias (SECCHI, L. et al, 2016).

Em suma, o processo orçamentário é muito mais do que um simples exercício financeiro. É um reflexo das escolhas políticas de uma sociedade, que afetam a distribuição de recursos, a realização de políticas públicas e a qualidade de vida dos cidadãos (MENDES, C.C. et al, 2022).

Por exemplo, decidir entre investir em uma escola em determinado distrito ou em uma clínica em outro distrito é uma escolha política que confronta com as necessidades de diferentes grupos de pessoas. Da mesma forma, decidir qual tipo de imposto majorar para aumentar as receitas também envolve implicações políticas, pois afeta grupos diferentes de maneiras distintas.

Na literatura econômica e política, existem visões opostas sobre o processo orçamentário. Uma delas argumenta que as decisões orçamentárias são predominantemente políticas e o uso de métodos técnicos e soluções racionais é



apenas uma tentativa de racionalização. A outra visão diz que economistas, especialistas técnicos e funcionários públicos moldam as opções orçamentárias de forma a predeterminar as escolhas políticas. No entanto, ambas as visões tendem a ser teorias que nem sempre são integralmente aplicáveis no dia a dia e a realidade está em algum lugar entre esses extremos (MENDES, C.C. et al, 2022; SECCHI, L. et al, 2020; BRASIL, H.G., 1993).

Além disso, as escolhas políticas-orçamentárias também têm variados pontos de vistas de percepção socioeconômica e enfrentamento, refletindo sobre a alocação dos recursos orçamentários-financeiros (SECCHI, L. et al, 2016), como é o caso da dimensão temporal, que afeta a distribuição intergeracional de custos e benefícios. Por exemplo, em sociedades envelhecidas há uma tendência de direcionar os serviços para os idosos, devido à sua maior propensão para votar e, assim, ter um peso político maior em comparação aos jovens. Isso resulta em uma redistribuição de recursos em favor da geração mais velha em detrimento da nova geração.

Outrossim, para que os instrumentos orçamentários funcionem adequadamente, é necessário haver uma vontade política de fazer escolhas entre despesas concorrentes e fontes de receita. Isso exige que os principais atores políticos cheguem a um acordo sobre as políticas a serem seguidas e os objetivos a serem alcançados. Sem esse compromisso, o processo orçamentário pode se tornar um mero exercício financeiro sem refletir qualquer política, caracterizando-se por excessiva segmentação (MENDES, C.C. et al, 2022).

É preciso aprimorar a capacidade técnica nos municípios, gerando uma identidade de metodologia em torno da elaboração, execução e acompanhamento do orçamento e desenvolvendo um modelo de gestão do orçamento que tenha alavancas para transformação da sociedade a partir do planejamento do orçamento.

Além disso, é importante desenvolver a cultura de interligar os poderes legislativo e executivo e conectar o governo com os diversos setores da sociedade civil, criando articulação entre as políticas públicas que influenciam diretamente a vida, especialmente das camadas menos favorecidas da população, em questões financeiras, de saúde, de moradia, de trabalho ou de educação.



Para isso, é fundamental superar o desafio político, fazendo com que as lideranças municipais compreendam que o orçamento elaborado de maneira bem fundamentada dá segurança ao seu plano de governo e garante o atingimento das metas e compromissos assumidos. Os políticos devem entender que há uma grande convergência de interesses entre projetos realistas e as necessidades da população.

A continuidade das políticas públicas definidas no planejamento de médio e longo prazos é também um desafio que pode ser vencido por meio do planejamento adequado, pois a continuidade traz em si um aprendizado sobre o efeito das políticas públicas na sociedade. O governo que vem depois deverá seguir o planejamento que já está em andamento para concluir ou manter os programas já implementados e que são do interesse da sociedade. Então, o orçamento deverá enfrentar o desafio da continuidade.

Ainda, é essencial reconhecer que as decisões orçamentárias têm impactos significativos. Frequentemente, encontramos argumentações simplificadas, tais como a necessidade de cortar impostos por serem "dinheiro do contribuinte" ou a urgência em elevar gastos em áreas específicas para favorecer certos grupos. No entanto, essas perspectivas falham ao ignorar a realidade de que quase sempre aumentar gastos em uma área implica em diminuir os recursos para outras, e que cortar impostos em um segmento resulta em elevar a carga tributária em outro ou na diminuição dos serviços oferecidos pelo setor público.

Em outras palavras, os cidadãos, por meio de seus votos e da atuação de seus representantes eleitos, determinam o que desejam que seu governo faça e como pagar por isso. Contudo, se as receitas arrecadadas forem insuficientes para cobrir as atividades governamentais desejadas, o governo precisará cortar algum bem ou serviço disponibilizado, ou buscar financiamento através de empréstimos ou imprimir dinheiro, o que acarreta importantes implicações econômicas e financeiras sobre a sociedade.

A busca por combater o desperdício, a fraude e o abuso também é fundamental para lidar com essas questões, mas é necessário ter em mente que a



responsabilidade não deve ser apenas uma palavra vazia, mas sim um princípio fundamental no processo orçamentário.

Para fortalecer a responsabilidade social, é essencial envolver os cidadãos e usuários dos serviços públicos no processo orçamentário. O feedback e a participação da sociedade são indispensáveis para melhorar a eficiência e a efetividade da prestação de serviços públicos, especialmente para os segmentos mais vulneráveis da população.

Destarte, retomamos, então, às constatações iniciais do IEG-M e dados abertos da execução orçamentária dos municípios, os quais revelam os desafios dessas entidades quanto à baixa participação popular no processo de formação da agenda de governo, à ausência de monitoramento e controle da execução das políticas públicas e ao descompasso existente entre a orçamentação planejada e a executada e a desconexão com as demandas sociais mais urgentes.

Conclusão

Conforme delineado na introdução deste artigo, o objetivo primordial foi investigar a intersecção entre o planejamento orçamentário e as políticas públicas, visando identificar caminhos para uma gestão mais eficaz e integrada. Através da análise apresentada, demonstramos a importância crítica de alinhar estes dois processos, não apenas para aumentar a probabilidade de sucesso das iniciativas governamentais, mas também para promover uma administração pública mais transparente e responsiva às demandas da sociedade.

O quadro de complexidade narrado evidencia a urgência em se resgatar a importância da sintonia entre planejamento orçamentário e as políticas públicas, seja para fins de incrementar a probabilidade de efetiva concretização das ações delineadas, seja para evitar efeitos deletérios de se ter como aceitável sua excessiva segmentação, como a alocação ineficiente de recursos, que pode resultar em programas sociais subfinanciados e projetos de infraestrutura inacabados (DO VALLE):

Não consiste novidade a afirmação de que se tenha consolidado no Brasil, uma dissociação entre planejamento orçamentário e políticas públicas.



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
3ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO



Manifestação mais clara dessa segmentação se tem nas incontáveis notícias originárias de autoridades executivas e de agentes do controle em relação a descontinuidades em ações públicas, frequentemente creditadas a dificuldades de ordem orçamentária – ausência ou insuficiência de previsão de recursos específicos; frustração ou desvios na execução desse mesmo orçamento quando existente a provisão. Ponto de partida para a superação dessa patologia é a diagnose das causas que determinaram esse apartamento.

Para contrapor esses efeitos, é imperativo adotar uma abordagem integrada, que considere tanto as necessidades sociais emergentes quanto as limitações orçamentárias, garantindo assim que os investimentos sejam direcionados de maneira a maximizar o bem-estar social (DO VALLE).

Em resumo, a orçamentação é um processo político complexo em que as escolhas têm implicações econômicas e sociais importantes. É essencial reconhecer a influência política no processo orçamentário e promover a responsabilidade e a participação, a fim de garantir uma distribuição justa de recursos e o alcance de resultados positivos para toda a sociedade.

O processo orçamentário é muito mais do que um simples exercício financeiro. É um reflexo das escolhas políticas de uma sociedade, que afetam a distribuição de recursos, a realização de políticas públicas e a qualidade de vida dos cidadãos. Embora existam diretrizes técnicas e regras para orientar esse processo, é importante reconhecer que as decisões orçamentárias são inerentemente políticas.

Diante desse cenário, é fundamental que os atores políticos se comprometam com a busca de soluções equilibradas e responsáveis. A vontade política de fazer escolhas e de enfrentar as realidades financeiras é decisiva para um processo orçamentário eficiente e transparente. Além disso, é indispensável promover a participação popular, permitindo que os cidadãos influenciem as prioridades de gastos e fiscalizem a execução das políticas públicas.

Para avançar nesse sentido, é necessário combater o desperdício, a fraude e o abuso no setor público. A responsabilidade dos gestores públicos, tanto interna quanto externa, é fundamental para garantir a prestação adequada de contas



TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO
3ª DIRETORIA DE FISCALIZAÇÃO



e o uso eficiente dos recursos públicos. Além disso, é necessário estabelecer mecanismos de avaliação e monitoramento que permitam a correção de rumos e aprimoramento contínuo do processo orçamentário e das políticas públicas.

Em última análise, planejamento de políticas públicas e orçamentação são instrumentos poderosos para moldar o futuro de uma sociedade. As escolhas políticas refletidas em ambos têm o potencial de impulsionar o desenvolvimento econômico, promover a equidade social e melhorar a qualidade de vida dos cidadãos. Portanto, é de suma importância que todo o processo de planejamento seja conduzido de maneira responsável, transparente e participativa, com o objetivo de atender às necessidades e aspirações da sociedade como um todo. Somente desta maneira poderemos construir uma sociedade mais justa, próspera, inclusiva e sustentável.



Referências Bibliográficas

Barcarollo, F. (2006). Estado, serviços públicos e tributação: Uma abordagem a partir dos custos dos direitos sociais e do dever fundamental de pagar impostos.

BRASIL. Avaliação de Políticas Públicas: Guia Prático de Análise *ex-Ante*, volume 1. Casa Civil da Presidência da República, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada Ipea. Brasília, DF, 2018.

BRASIL, Haroldo Guimarães. Processo decisório e a questão orçamentária: uma analogia. FGV: revista administração pública. Rio de Janeiro-RJ. V. 27(3): 115-46, jul/set 1993.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO (CNMP). Integração do planejamento estratégico e as leis orçamentárias. Brasília – DF. 2015.

DO VALLE, Vanice Lírio. Planejamento orçamentário e políticas públicas: explorando uma alternativa de reconciliação pela indução. NINC: revista de investigações constitucionais, vol. 05, nº 2. Curitiba-PR. mai/ago 2018.

SECCHI, Leonardo. Análise de políticas públicas: diagnóstico de problemas, recomendação de soluções. 1ª Ed. Editora Cengage. São Paulo-SP. 2016.

SECCHI, Leonardo; COELHO, Fernando de Souza; PIRES, Valdemir. Políticas Públicas: Conceitos, casos práticos, questões de concurso. 3ª Ed. Editora Cengage. São Paulo-SP. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). **Índice de efetividade da gestão municipal**. São Paulo - SP, 2023.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). **Manual do índice de efetividade da gestão municipal - IEG-M**. São Paulo - SP, 2022.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). **Manual de Planejamento Público TCESP**. São Paulo - SP, 2021.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO (TCESP). **Reflexões sobre a Nova Lei de Licitações**. São Paulo - SP, 2022.

MENDES, Constantino Cronemberg; E SOUZA, Thiago Silva; DE ABREU, Welles Matias. Orçamento Plurianual e Planejamento – Conflitos alocativos, distributivos e Equilíbrio Fiscal. XI Prêmio SOF de Monografias. Brasília – DF, 2022.